

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RELAÇÃO ENTRE ADAPTABILIDADE E ESTRATÉGIAS DE
GESTÃO DE CARREIRA NO SECTOR DAS TÉCNOLOGIAS
DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: O PAPEL DAS
HABILITAÇÕES ACADÉMICAS E DA IDADE**

André Marques Ferreira

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**RELAÇÃO ENTRE ADAPTABILIDADE E ESTRATÉGIAS DE
GESTÃO DE CARREIRA NO SECTOR DAS TÉCNOLOGIAS
DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: O PAPEL DAS
HABILITAÇÕES ACADÉMICAS E DA IDADE**

André Marques Ferreira

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Manuel Rafael

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2017

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar aos meus Pais. São o início daquilo que eu sou hoje. Tudo o que tenho e tudo o que sou em grande parte devo a estes dois magníficos seres humanos que sempre me permitiram ser eu. Obrigado pelos valores de respeito, de amizade, de honestidade, de altruísmo. Pelo amor, pela felicidade, pelos conselhos, pelo companheirismo, pelas palavras amigas e pelas discussões (saudáveis). Para além de serem a minha família, são os meus primeiros grandes amigos que guardarei para sempre comigo.

Aos meus irmãos por serem o que são. Cada um com as suas qualidades, mas sem dúvida que juntos formamos uma bela equipa. Ao Marcelo por todas as conversas e filosofias desenvolvidas, por todos os conceitos explorados e por todas as realidades alternativas em que podemos focar a nossa vida. Ao Henrique, que sendo dez anos mais novo, me mostrou todo um mundo de irmão mais velho que não estava à espera. A estas duas jovens mentes agradeço toda a inspiração e todo aquilo que me ensinaram.

Agradecimento com um Carinho especial aos meus avós: Avô Ferreira, Avó Niu, Avô Licas e Avó Lucinda. Por todo o amor e por toda a preocupação demonstrado pelo primeiro neto.

Agradeço ao Professor Doutor Manuel Rafael, por toda a orientação e por todos os conselhos, e por ter aceite a tarefa de ajudar um aluno que gosta de pensar fora da caixa e de ir pelo caminho mais difícil.

Agradeço aos docentes com os quais tive a oportunidade de criar mais afinidade e de confraternizar. Pelas conversas que me permitiram alargar a minha consciência e por me terem permitido ser mais e melhor dia para dia.

Agradeço à Dina, por ter sido uma segunda mãe para mim neste meu percurso. Sei que sou o “filho” mais irresponsável que passou na AE, mas é com muito carinho que levo todos as suas chamadas de atenção e todos os raspanetes.

Aos amigos... serão eternos os momentos que passámos juntos. Todas as vivências, as aprendizagens, as lições que tive... sem vocês não seria a mesma coisa. Estarei eternamente grato por todos os momentos que tive convosco. Todos vocês terão para sempre em mim um apoio, um companheiro, um irmão. Sem dúvida que os levarei para a vida.

Índice

Agradecimentos.....	i
Índice.....	ii
Índice de tabelas.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
1. Introdução	1
1.1. Conceito de carreira.....	2
1.2. Modelos de carreira.....	6
1.3. Modelos de gestão pessoal de carreira	10
1.4. Adaptabilidade e Estratégias de Gestão de Carreira: estudos com variáveis idade e Habilitações.....	14
2. Método	16
2.1. Amostra	16
2.2. Instrumentos	17
2.2.1. Inventário de Adaptabilidade.....	17
2.2.2. Questionário de Estratégias de Gestão de Carreira.....	17
2.3. Procedimento.....	18
3. Resultados	19
3.1. Estatísticas Descritivas	19
3.2. Análise de relação entre variáveis	20
3.2.1. Correlação entre Adaptabilidade e Estratégias de Gestão de Carreira.....	20
3.2.2. Diferenças entre Habilitações Académicas e a Idade com a Adaptabilidade e com as Estratégias de Gestão de Carreira.....	21
4. Discussão	24
5. Referências Bibliográficas	28

Índice de tabelas

Tabela 1. Medidas de tendência central e de precisão.....	20
Tabela 2. Correlação de Spearman entre Escalas de Adaptabilidade e Estratégias de Gestão de Carreira	21
Tabela 3. Estatística de teste de Kruskal-Wallis entre Habilitações Académicas e Adaptabilidade.....	22
Tabela 4. Estatística de teste de Kruskal-Wallis entre Habilitações Académicas e Estratégias de Gestão de Carreira	22
Tabela 5. Valores médios de resposta de cada dimensão da escala de Estratégia de Gestão de Carreira por Habilitações Académicas	23
Tabela 6. Estatística de teste de Kruskal-Wallis entre Idade e Adaptabilidade	24
Tabela 7. Estatística de teste de Kruskal-Wallis entre Idade e Estratégias de Gestão de Carreira	24

Resumo

A presente investigação analisa a possível relação entre a adaptabilidade e as estratégias de gestão de carreira e, complementarmente explora as diferenças de cada um dos conceitos em função das habilitações académicas e da idade dos participantes.

Com um mercado caracterizado pela imprevisibilidade e ambivalência quando às suas direções futuras, é essencial capacitar os trabalhadores com competências que os permitam, por um lado, apresentar maior responsividade e adaptação às mais adversas situações impostas pelo mercado (económicas, sociais e políticas), por outro, se tornar eficientes e responsáveis na gestão das suas carreiras.

Para efeitos de análise foi elaborado um questionário constituído por questões relacionadas com os dados sócio biográficos dos participantes e pelos instrumentos que permitem validar a perceção de adaptabilidade – Inventário de Adaptabilidade – e a utilização de estratégias de gestão de carreira – Questionário sobre Estratégias de Gestão de Carreira. Partindo de uma amostra de 99 trabalhadores da área das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) foi possível confirmar a existência de relação entre a Adaptabilidade e Estratégias de Gestão de Carreira, assim como para as dimensões que as constituem. Na análise das diferenças relativas às habilitações académicas e à idade, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, excetuando em relação à dimensão Procura de Orientação de Carreira das Estratégias de Gestão de Carreira.

Na discussão dos resultados, são também apresentadas algumas considerações relativas às práticas de desenvolvimento e gestão da carreira.

Palavras-chave: adaptabilidade, estratégias de gestão de carreira, habilitações académicas, idade

Abstract

The present research studies the possible relationship between adaptability and career management strategies and, in addition, the differences of each concept according to the academic qualifications and the age of the participants.

With a market characterized by unpredictability and ambivalence when it comes to its future directions, it is essential to enable workers with competences that allow them, on one hand, to be more responsive and adaptable to adverse situations imposed by the market (economic, social and political), on other, to become efficient and responsible in managing their careers.

For the purpose of analysis, a questionnaire was elaborated consisting of questions related to the socio-biographical data of the participants and the instruments that allow to validate the adaptability perception - Adaptability Inventory - and the use of career management strategies - Questionnaire on Management Strategies Career. From a sample of 99 workers in the area of Information Technologies (IT) it was possible to confirm the existence of a relationship between Adaptability and Career Management Strategies, as well as to the dimensions that constitute them. In the analysis of the differences regarding academic qualifications and age, no statistically significant differences were found, except in relation to the dimension of Career Guidance of Career Management Strategies.

In the discussion of the results, some considerations regarding career development and management practices are also presented.

Keywords: adaptability, career management strategies, academic qualifications, age

1. Introdução

As alterações que se verificaram no período após a Segunda Guerra Mundial levaram a uma grande expansão dos diferentes níveis de organização e de funcionamento social. Algumas das características que mais marcaram esta época foram o pleno emprego, a massificação do acesso à educação, o crescimento exponencial do consumo e a terciarização gradual da atividade económica. Partindo destas alterações, surge também a crença de existir uma relação positiva direta entre os níveis de escolarização da população e os de rentabilidade económica ou produtividade, donde derivou, a ênfase por uma planificação articulada entre os fluxos de saída dos sistemas de formação e os de entrada no emprego (Correia, 1996).

As grandes alterações advindas da globalização e do progresso tecnológico introduzidas nas instituições e na sociedade levam as pessoas a ter a necessidade de lidar com um ambiente marcado pela imprevisibilidade, que lhes exige uma adaptação permanente, bem como uma reflexão contínua sobre a definição e condução das suas metas pessoais e profissionais (Coimbra, Parada, & Imaginário, 2001). Passou-se então a privilegiar a capacidade e a rapidez de adaptação a novas circunstâncias, às atividades a curto prazo e à criação de redes organizacionais mais flexíveis, em vez de estruturas burocráticas, próprias de um modelo industrializado do trabalho (Sennet, 1998).

Estamos presentes uma emergência de novas condições de relacionamento entre economia, Estado e Sociedade, de individualização e diversificação das relações de trabalho, de turbulência no quadro económico e financeiro e de uma tendência de progresso dos meios e tecnologias de oferta de produção de bens e de prestação de serviços (Coimbra, Parada, & Imaginário, 2001). A par deste processo de transformação dos sistemas económico e tecnológico, assistimos a mudanças relativas às exigências impostas aos trabalhadores. A busca constante de inovação leva a uma permanente necessidade de os indivíduos se ajustarem a novas situações, por outras palavras, que sejam responsáveis por conseguir dar resposta aos desafios que surgem do meio.

Para as organizações a situação é bastante idêntica. Uma empresa que procura manter-se competitiva, com uma capacidade de adaptação permanente, terá que flexibilizar os processos de produção, as tecnologias, a organização do trabalho e as relações com o exterior, mas, acima de tudo, a sua estrutura funcional (Martins, 1999; Rodrigues & Lopes, 1993). A

existência de uma estrutura organizacional flexível, que conta com indivíduos especializados, mas capazes de responder de forma adaptada às exigências de criatividade, adaptabilidade e de ajustamento com que a empresa se depara é considerada como um elemento fundamental no processo de integração e permanência num mercado económico global (Kovács, 1988, 1991).

Considerando estes fatores, é essencial que os indivíduos apresentem capacidade de reajuste e de elevada responsividade às novas exigências impostas pelo mercado, conseguindo desenvolver e gerir recursos que o tornem mais adaptável e com maiores capacidades de conseguirem gerir as suas carreiras. Assim, a presente dissertação explora o conceito de carreira e as noções de gestão de carreira, particularizando o modelo de adaptabilidade de Savickas e o modelo de Estratégias de Gestão de Carreira de Noe, averiguando a relação entre as dimensões de ambos os modelos e também as diferenças relativas às habilitações académicas e de idade.

1.1. Conceito de carreira

O termo carreira (Cochran, 1994) – definido como um processo capaz de descrever a progressão do indivíduo, ao longo da vida, na aprendizagem e no trabalho (Collin & Watts, 1996; Watts, 1996) – permite considerar as várias dimensões: 1) internas – considerando as aspirações, expectativas, perceções, sentimentos, necessidades e significados associados ao trabalho que dão forma ao padrão individual de vivências; e 2) externas – conjunto de posições, papéis e atividades que, no emprego, na profissão e na organização em que se inserem, os indivíduos vão negociando ao longo da sua vida profissional; bem como 3) as conexões estabelecidas entre ambas (Arnold, 1997; Campos & Coimbra, 1992).

Greenhaus et al. (2000) define carreira como um padrão de experiências relacionadas com o trabalho que decorrem durante a vida de um indivíduo. Nesta definição as experiências de trabalho procuram incluir as posições, as tarefas, atividades realizadas e as decisões tomadas, assim como as interpretações subjetivas referentes a acontecimentos no trabalho como aspirações, expectativas, valores, necessidades e sentimentos relativas a experiências específicas de trabalho.

Já Baruch (2004) especifica a progressão de carreira como “movimento lateral, mudança de direção, de organização, de aspiração” onde, partindo das múltiplas motivações

que levam o indivíduo a alterar o seu percurso, procura definir a forma como o indivíduo promove essa mesma mudança: quer seja de forma voluntária (e.g., o indivíduo despede-se), quer seja involuntária (e.g., quando a organização despede o indivíduo ou o destaca para outra posição); quer seja vertical (e.g., dentro da hierarquia organizacional onde é promovido a um novo cargo), quer seja horizontal (e.g., quando decide sair da organização e procurar novas oportunidades no mercado de trabalho). Segundo este autor (Baruch, 2006) a dicotomia existente entre tradicional (caracterizado pela ordem, estabilidade, rigidez e previsibilidade) e o contemporâneo (caracterizado como fluido, dinâmico e imprevisível) é algo que, apesar de ter as suas implicações em termos da definição do mundo das organizações e das carreiras dos indivíduos, é fundamental saber balancear uma visão de desenvolvimento e de gestão de carreira. No seu modelo a responsabilidade pela gestão da carreira recai tanto sob o indivíduo, como sob a organização. Esta formulação da gestão de carreira conjunta advém de duas premissas: a) os indivíduos devem se responsabilizar pela gestão da sua carreira, dado que cada vez mais se espera que esta se desenrole no contexto de várias organizações; e, b) as organizações devem garantir uma colaboração com o indivíduo na gestão da sua carreira, enquanto este se mantiver na organização, para que se possa assegurar o ajustamento entre as necessidades individuais e as necessidades organizacionais. Assim, o papel das organizações é descrito como de apoiante, facilitador e desenvolvimentista, sempre em colaboração com o indivíduo (Baruch, 2006).

Acompanhado a tendência de maior responsabilização atribuída aos indivíduos, emergem novos conceitos de carreira por forma a que haja um aprofundamento e uma maior adequação às novas condições impostas à carreira. Schein (1996) procurou identificar a veracidade das âncoras de carreira intrinsecamente relacionadas com o autoconceito do indivíduo, partindo da diversidade de experiências e da identificação das competências, capacidades, interesses pessoais, valores, necessidades e motivações para o desenvolvimento e consolidação da imagem do indivíduo. A sua investigação permitiu identificar oito diferentes âncoras (i. Autonomia e Independência; ii. Segurança e Estabilidade; iii. Competência Técnica/Funcional; iv. Competências de Gestão; v. Criatividade Empreendedora; vi. Serviço e Dedicação; vii. Puro Desafio; e viii. Estilo de Vida) que orientou para uma maior responsabilização do indivíduo face ao seu desenvolvimento, passando as organizações a desempenhar um papel de apoio, permitindo condições que

favoreçam a identificação das próprias âncoras de carreira e possibilitando o acesso a tarefas e funções que permitissem uma melhor expressão do autoconceito.

Outro conceito emergente no final do século XX foi o de carreira inteligente, que surge como reação ao paradigma organizacional “*intelligent enterprise*” – organização que consegue fornecer os recursos físicos, materiais e logísticos necessários à concretização do trabalho por parte dos trabalhadores, que permite o desenvolvimento de um conjunto de competências transferíveis entre tarefas, funções ou mesmo organizações (Quinn, 1992, cit. em Arthur et al., 1995). Assim, DeFillipi e Arthur (1994) adaptaram o adjetivo inteligente à carreira referindo a responsabilidade de cada indivíduo para criar as condições necessárias ao desenvolvimento das suas “competências centrais” (Arthur et al., 1995), exigindo desta forma um papel mais ativo na exploração e envolvimento em atividades de âmbito pessoal, educativo, formativo e profissional assegurando a aquisição de diferentes formas de conhecimento (Parker, Khapova, & Arthur, 2009). O modelo atualmente especifica seis competências integrantes de uma carreira inteligente: saber porquê (“*know why*”) – estabelecimento de identidade entre valores e estilos de vida pessoal com normas e cultura da organização; saber como (“*know how*”) – avaliação de contributo tendo por base competências e conhecimentos; saber quem (“*Know whom*”) – identificação de decisores e criação de relações de trabalho adequadas; saber o quê (“*know what*”) – identificação das oportunidades e ameaças, recursos e exigências associadas à organização; saber onde (“*know where*”) – identificação de situações de progressão de carreira, partindo de oportunidades de ingresso, de treino ou até mesmo de promoção; e saber quando (“*know when*”) – identificação de momentos adequados para efetuar uma mudança na carreira (Arthur et al., 1995; Jones & DeFillipi, 1996). Quanto maior o domínio do indivíduo sobre estes seis tipos distintos de competência, mais elevado o seu capital de carreira (Dutra, Veloso, Fischer, & Nakata, 2009).

Arthur e DeFillipi elaboraram também o conceito de carreira sem fronteiras (“*boundaryless career*”) procurando transmitir uma visão mais exata das mudanças verificadas na carreira, advindas das alterações organizacionais vividas no século XX (Arthur, 1994; DeFillipi & Arthur, 1994). Invocando uma ideia de carreira mais dinâmica, permeável e de mobilidade do próprio indivíduo entre várias instituições empregadoras focam-se seis significados e/ou situações distintas de carreira, nomeadamente: 1) uma carreira que traspõem as fronteiras de empregadores distintos; 2) uma carreira valorizada em

termos de mercado e que vale por si; 3) uma carreira apoiada por redes de relacionamento e de informação; 4) uma carreira afastada do padrão tradicional de hierarquia e progresso marcada pela verticalidade, rigidez e unidirecionalidade; 5) uma carreira que considera e privilegia outros papéis de vida, especificamente o pessoal e o familiar; 6) uma carreira onde o indivíduo assume o controlo do progresso da carreira, que deixa de lado eventuais obstáculos estruturais. Partindo da ideia de mobilidade subjacente a este conceito de carreira, Sullivan e Arthur (2006) definiram quatro tipologias de carreira sem fronteiras que variam em função do maior ou menor grau de mobilidade física e psicológica, alcançado ao longo da vida de trabalho. Segundo Sullivan & Arthur (2006), qualquer um dos tipos de carreira propostos representa uma carreira sem fronteiras, apesar de cada padrão se definir de acordo com maiores ou menos níveis de mobilidade física e psicológica.

Uma outra abordagem do conceito de carreira foca a necessidade do indivíduo desenvolver uma capacidade de rápida “transformação” das suas competências e de reciclagem dos seus conhecimentos para conseguir uma resposta mais adaptativa aos novos desafios do mercado de trabalho: o conceito de carreira Proteana. Segundo Briscoe e Hall (2006) o indivíduo deve assumir uma atitude proteana (conjunto de cognições, de comportamentos e de avaliações que o indivíduo realiza em relação à sua carreira) considerando duas meta-competências, a adaptabilidade e o sentido de identidade (Hall, 2004), que originam quatro padrões de carreira distintos: carreira reativa, carreira de evitamento/dependência, carreira rígida, e a carreira proteana. Este último padrão de caracteriza-se por níveis elevados de competências de adaptabilidade, assim como de níveis de sentido de identidade, onde os indivíduos apresentam uma grande autoconsciência de si próprios percecionando as suas competências como efetivas quando surge a necessidade de atuar de forma versátil e flexível perante uma situação de mudança. Ao contrário dos outros três padrões de carreira, os indivíduos que apresentam um padrão de carreira proteana assumem a responsabilidade de efetuar a gestão da própria carreira, tendo a consciência que o processo exige uma atitude autodirigida, independente, proativa e flexível (Briscoe & Hall, 2006; Hall, 2004).

Partindo dos conceitos de carreira expostos é possível ver a preponderância que o indivíduo tem como principal fator de desenvolvimento e de gestão da carreira. Quanto mais habilitado o indivíduo estiver no que diz respeito ao autoconhecimento e à opção pelo estilo

de vida que quer ter ou vir a ter; e quanto melhor souber como detetar as mudanças que ocorrem no meio e em si próprio, melhor. É também reforçada a necessidade de criar oportunidades, de entender o conceito de carreira enquanto algo de abrangente e de abarcar todos os aspetos da vida, e não somente a sua vida de trabalho (Duarte, 2004; cit. em Duarte 2006, pág. 52). Assim, é fundamental que haja uma forte componente subjetiva no desenvolvimento e gestão de carreira, focada na compreensão da natureza das carreiras e da integração no espectro de vida de cada um dos indivíduos (carreira interna)(Duarte, 2006).

1.2. Modelos de carreira

A par das alterações do mundo do trabalho e do desenvolvimento de conceitos de carreira surgem também vários contributos teóricos precursores dos modelos gestão de carreira. Muitas das contribuições surgiram para dar resposta às necessidades da sociedade: partindo das primeiras conceções de Parsons, seguidas das propostas de desenvolvimento de carreira ao longo da vida, até às atuais teorias contextualistas e construtivistas (Manuel, 2007). No decorrer dos últimos 70 anos foram desenvolvidos diferentes contributos teóricos relativos à carreira que representam importantes contributos na literatura da psicologia vocacional.

Holland (1997) propõe um modelo que assume a influência do tipo de personalidade de cada indivíduo em relação à escolha profissional em que incide, assim como ao ambiente em que coloca em prática as suas capacidades e aptidões. Para o autor, o indivíduo expressa as suas atitudes e valores e assume papéis profissionais que se coadunam com as características da sua personalidade (Holland, 1997). Considerando o conceito de personalidade vocacional, o autor afirma que é o tipo de personalidade que exerce a principal influência nas escolhas vocacionais realizadas por cada indivíduo.

Partindo de seis diferentes tipos de personalidade (Realista, Intelectual, Artístico, Social, Empreendedor e Convencional), e considerando a congruência, a consistência e a diferenciação entre esses tipos de personalidade e os tipos de meio correspondentes, o indivíduo passa a desenvolver preferências vocacionais que ao longo do percurso profissional se transformam em interesses profissionais reais inerentes da interação entre estímulos ambientais e aspetos motivacionais internos (Holland, 1985). Por outras palavras, o indivíduo, ao posicionar-se perante os seis tipos de personalidade, realiza um esforço de auto-

organização das suas aptidões, interesses, valores e capacidades, definindo um padrão que pode apresentar relações de congruência ou de incongruência com determinado ambiente de trabalho (Savickas, 2005). A satisfação, estabilidade e realização de carreira dependem da congruência entre a personalidade do indivíduo e o ambiente no qual trabalha.

Outro modelo teórico parte do conceito de ajustamento (“estado ou condição de um indivíduo face ao mundo do trabalho, num determinado momento, após o seu ingresso numa ocupação”) para o desenvolvimento de um modelo constituído por seis dimensões: 1) motivações; 2) barreira; 3) comportamentos de adaptação; 4) resposta; 5) ajustamento vocacional; 6) frustração/conflito (Crites, 1969). Perante um determinado estímulo, o indivíduo desenvolve uma motivação que o permite definir objetivos de carreira (e.g. prestígio, reconhecimento, estatuto). Para o atingir desse objetivo o indivíduo experiencia barreiras e situações ameaçadoras (obstáculos internos – conflitos; obstáculos externos – frustração) que leva a sentimentos de desconforto emocional, ansiedade e tensão que só serão transponíveis se desenvolvidos comportamentos de adaptação adequados. São estes comportamentos que o indivíduo vai desenvolvendo ao longo da sua carreira, que o permitem reduzir as situações de ameaça, orientando para um reajuste da sua carreira. O autor, partindo dos estudos de Shaffer e Shoben (1956), define quatro mecanismos de ajuste à carreira: i. Aquiescência – acomodação com as circunstâncias que o rodeiam; ii. Controlo ou Manipulação – estratégias para modificar, controlar ou eliminar fator gerador de conflito; iii. Compromisso – definição de compromisso pessoal ou com a organização; e iv. Integração – conjugação de fatores conflituosos, resolvendo situações antagónicas. Quando o indivíduo coloca em prática a(s) estratégia(s) de ajustamento, procura dar resposta à situação na qual se encontra. Caso a resposta desencadeie resultados positivos e seja eficaz, o indivíduo experiencia uma sensação de concretização e de satisfação, levando a um bom ajustamento vocacional. Se, por outro lado, a estratégia definida não permite ultrapassar a situação, o indivíduo sente um desajuste vocacional, conduzindo muitas vezes à frustração e ao conflito. Para Crites (1969), a satisfação com a carreira é entendida como a reação do trabalhador à sua situação profissional, e o sucesso como a aproximação ou afastamento da concretização dos objetivos definidos para a carreira. Ambos são fundamentais para assegurar a interatividade do modelo.

É importante referir também a teoria sociocognitiva da carreira que se desenvolveu tendo por base a teoria sociocognitiva de Bandura (1977, 1986, 1997) articulada com um conjunto de teorizações prévias relativas à carreira, como a teoria de *life-span* e *life-space* de Super (1955, 1990), a teoria da personalidade vocacional de Holland (1973, 1977) e a teoria da aprendizagem social da tomada de decisão de carreira (Krumboltz, 1979). Este modelo teórico conceptualiza o desenvolvimento de carreira partindo da interação contínua indivíduo-meio, considerando *a priori* a constante mudança inerente a ambos, levando o indivíduo a uma atualização dos seus comportamentos, sentimentos e atitudes, tendo em vista uma melhor adaptação ao contexto. A sua agência pessoal sobre a carreira é então influenciada por três dimensões teóricas-chave: 1) expectativas de autoeficácia; 2) expectativas de resultado; e 3) objetivos pessoais. As expectativas são desenvolvidas pelo indivíduo em função de quatro tipos de fontes de informação (Bandura, 1997 cit. em Lent, et al., 2002): 1) experiências pessoais de desempenho; 2) experiências de aprendizagem vicariante; 3) persuasão social; e 4) estados fisiológicos e emocionais. Elas constituem a base central da teoria, a par dos modelos de desenvolvimento de interesses, de escolhas e de desempenho.

Atualmente a teoria sociocognitiva de carreira integra quatro modelos explicativos de carreira, que contemplam diferentes perspetivas e dimensões (sociais, cognitivas, comportamentais e de personalidade), orientados para a promoção da compreensão relativa aos mecanismos responsáveis pelo desenvolvimento de interesses, pela realização de escolhas, pelos níveis de desempenho, de satisfação e de bem-estar com o trabalho.

Um último exemplo de modelos e teorias de carreira, de indispensável referência para o presente estudo, é o modelo de Adaptabilidade de Mark Savickas. Partindo da perspetiva desenvolvimentista de Donald Super e do conceito de maturidade de carreira, Savickas (1997) propõe a substituição de maturidade pelo conceito de adaptabilidade passando de uma sequência ordenada de tarefas previsíveis e de maxi-ciclos, para uma visão focada em miniciclos. Savickas utiliza o construcionismo social como metateoria a partir da qual reconceptualiza, numa abordagem construtivista, conceitos centrais das teorias modernas sobre a escolha e o desenvolvimento de carreira, passando a considerar uma construção de carreira assente nas transações entre o autoconceito vocacional e o papel de trabalho do indivíduo, processo impulsionado pelas expectativas da sociedade relativa a como a vida

deve ser vivida (o self e a sociedade são duas variáveis que interagem para produzir as carreiras) (Savickas, 2002). Assim, a carreira “denota uma construção subjetiva que impõe significado pessoal às memórias passadas, experiências presentes e aspirações futuras, ao tecê-las num tema de vida que traduz num padrão a vida profissional de um indivíduo” (Savickas, 2005, p. 43), que leva a uma adaptação contínua às exigências e oportunidades em mudança na força de trabalho, de modo a manterem-se produtivos e lucrativamente empregáveis (Hurtang, Porfeli e Vondracek, 2008). Por outras palavras, melhores resultados (adaptação) são esperados em indivíduos que estão dispostos (adaptatividade) e são capazes (adaptabilidade) de desempenhar comportamentos que visam condições mutáveis (adaptar-se). A teoria de construção de carreira vê a adaptatividade como um estilo psicológico ao passo que a adaptabilidade é perspectivada como uma estratégia psicossocial (Savickas e Porfeli, 2012).

Segundo Savickas (2005, pg.51) a adaptabilidade de carreira é um “construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas desenvolvimentistas correntes e eminentes, transições profissionais e traumas pessoais”. Ou seja, os processos de coping através dos quais os indivíduos se ligam às suas comunidades e constroem as suas carreiras.

O conceito de adaptabilidade pode ser encontrado originalmente na teoria de Super na fase de Crescimento, a qual inclui quatro grandes tarefas desenvolvimentistas: preocupar-se acerca do futuro, aumentar o controlo pessoal sobre a vida, acreditar na capacidade de realização na escola e no trabalho e adquirir hábitos e atitudes de trabalho competentes (Super et al., 1996). Para Super o conceito de adaptabilidade de carreira refere-se às “atitudes e (...) informações que são consideradas necessárias para lidar prontamente com as mudanças verificadas no trabalho e com as condições de trabalho, as atitudes e as competências individuais, a importância das ações que o sujeito desenvolve na interação com o meio, e os aspetos dinâmicos das tarefas na carreira” (Super, Thompson & Lindeman, 1988).

Para Savickas (2002, 2005) o conceito de adaptabilidade de carreira operacionaliza-se num modelo estruturado em três níveis integrando quatro dimensões. No nível mais abstrato quatro dimensões da adaptabilidade, designadas de acordo com a função: preocupação – orientação para o futuro e para o desenvolvimento de competências; controlo – responsabilidade de ser o seu próprio agente de construção de carreira; curiosidade –

responsável pela procura de conhecimento; e confiança – de que é capaz de ultrapassar as dificuldades e obstáculos. A um nível intermédio o modelo apresenta um conjunto de três variáveis, comuns para cada uma das dimensões anteriores: atitudes, crenças e competências. Estas variáveis são responsáveis por moldar os comportamentos de coping concretos utilizados para dirigir as tarefas desenvolvimentistas, negociar as transições profissionais e resolver os traumas pessoais. No nível mais concreto especificam-se os comportamentos vocacionais que conduzem ao desenvolvimento e construção de carreira do indivíduo (Savickas, 2005).

Podemos assim considerar que os indivíduos mais adaptáveis são os que manifestam orientação para o futuro, detêm maior controlo pessoal do seu percurso, curiosidade na exploração de cenários e novas possibilidades de futuro e que possuem confiança para alcançar os seus objetivos (Savickas, 2004).

1.3. Modelos de gestão pessoal de carreira

A expressão gestão de carreira é utilizada para definir o processo através do qual cada indivíduo desenvolve, implementa e monitoriza os objetivos e estratégias vocacionais dirigidos para a concretização de aspirações, desejos e necessidades inerentes à relação que mantém com a aprendizagem e o trabalho (Campos & Coimbra, 1992; Greenhaus, 1987). Esta relação (eminentemente dinâmica, de vinculação, de investimento) resulta, assim, num processo permanente de negociação entre o indivíduo e o meio, ou, dito de outro modo, de exercício do poder pessoal na interação com o poder social (Coimbra, Parada, & Imaginário, 2001). Por outras palavras, houve um crescendo da complexidade dos desafios colocados aos indivíduos que orientou para uma necessidade de desenvolvimento e de aplicação de um conjunto de requisitos fundamentais à gestão das suas carreiras, mais especificamente, aprender a decidir, a solucionar problemas, a antecipar soluções, a prever cenários alternativos de evolução e a fazer escolhas realistas (Azevedo, 1999; in Coimbra, Parada, & Imaginário, 2001)

Um dos primeiros modelos de gestão de carreira foi o Modelo de Greenhaus e Callanan (1994) onde se parte da conceção de gestão pessoal de carreira como um processo contínuo e dinâmico, ao longo do qual os indivíduos exploram, desenvolvem, e implementam objetivos e estratégias, tendo em vista a resolução de problemas de carreira. Para os autores,

é fundamental que o indivíduo desenvolva uma consciência de carreira que lhe permita uma visão mais definida relativa aos seus objetivos e uma aplicação de estratégias mais apropriadas para a realidade onde atua e para as funções que desempenha (Greenhaus et al., 2000), pois quanto mais específico forem os objetivos, maior a probabilidade de desenvolver uma estratégia de carreira eficiente para obter esses mesmos objetivos. Greenhaus et al. (2000) identificaram os principais tipos de estratégias utilizados pelos trabalhadores para obterem mais sucesso de carreira, entre elas estão a apresentação de um trabalho competente na situação profissional atual, aumento da envolvimento no trabalho (trabalhar mais), o desenvolvimento de relações apoiantes (pares, mentores), a construção de imagem e desenvolvimento de competências. Para uma maior eficácia da implementação das estratégias, é fundamental que o indivíduo desenvolva processos que o permitam avaliar os efeitos e resultados dessa mesma implementação. É por isso fundamental que o indivíduo, por um lado procure *feedback* por parte dos seus pares e superiores, nos diferentes contextos onde intervém, para determinar se os objetivos de carreira e estratégias fazem sentido e, por outro lado, que realize uma monitorização do percurso de carreira, da aplicabilidade das estratégias e, caso necessário, faça reajustes dos seus objetivos. A avaliação de carreira, partindo dos ciclos de feedback e da monitorização que é feita, perpétua o desenvolvimento de ciclos de gestão de carreira, desde a exploração até a definição de novos objetivos e estratégias e, subsequentemente, implementação das mesmas.

Outro importante modelo parte de uma estrutura teórica baseada na natureza (comportamentos) de gestão pessoal de carreira, e nas variáveis antecedentes (causas) e consequentes (efeitos) associadas. Partindo do conjunto de variáveis responsáveis pelo desenvolvimento de comportamentos de gestão de carreira (crenças de autoeficácia, desejo de controlo sobre os objetivos de carreira e âncoras de carreira), King (2001) Define quatro principais processos de gestão pessoal de carreira onde discrimina o mapeamento da situação de carreira, a identificação dos decisores, a implementação de estratégias e a avaliação da eficácia.

Para King (2001) é fundamental uma recolha focada em informações que permitam uma análise da diversidade de contextos onde o indivíduo se insere, especificamente o contexto político, económico e social, orientada para um conhecimento aprofundado, não só das oportunidades existentes no mundo do trabalho, mas também dos perfis dos decisores,

pois são elementos importantes para a obtenção dos objetivos delineados. Para isso é necessário que haja um aprofundamento do conhecimento em relação aos decisores e superiores por forma a não serem desenvolvidas “barreiras” relativas às opções de carreira. O indivíduo procura determinar, por um lado o grau de ligação dos decisores relacionados às suas opções de carreira e por outro lado os critérios subjacentes à tomada de decisão. Assim, King (2001) definiu dois tipos de estratégias, as de influência (autopromoção, agrado e influência vertical) e as de posicionamento (redes de relacionamento, seleção estratégica de posições laborais, investimento em formações e inovação de tarefas), acrescentando mais tarde, no artigo escrito em 2004, um terceiro tipo que denominou de gestão de fronteiras (gestão balanceada de domínios de vida). Estas estratégias incluem a manutenção de fronteiras, voltado para a negociação com os decisores sobre o desempenho em cada papel desenvolvido, e a transição entre papéis, havendo por parte do indivíduo um esforço para conseguir separar entre ambos os domínios (King, 2004). Para a avaliação da eficácia são focados, por um lado, o grau de competência demonstrado na aplicação das diferentes estratégias e, por outro, a avaliação da existência de relação causa-efeito entre as estratégias implementadas e os resultados de carreira alcançados. Caso as consequências sejam positivas, o indivíduo experiencia satisfação com a carreira, mas acima de tudo com a vida, permitindo um aumento da perceção de controlo e de autoeficácia, incitando a uma possível reutilização das estratégias e comportamentos que o permitiram a obtenção dos seus objetivos. Caso contrário, se as consequências forem negativas, então o indivíduo irá desenvolver um sentimento de desânimo, frustração e alienação face à carreira, afetando desta forma as crenças de autoeficácia e de controlo.

Em suma, o modelo de King apresenta uma estrutura dinâmica que encara o processo de gestão pessoal da carreira constituído por etapas bem definidas e estruturadas que permitem uma utilização rápida de regressões entre etapas. É importante reforçar que a componente de avaliação associada ao processo favorece a reflexão feita por parte do indivíduo relativa aos comportamentos e estratégias realizadas em cada etapa, assim como a contribuição e eficácia desses mesmos comportamentos e estratégias para a obtenção dos objetivos definidos.

Por último é focado o modelo de gestão de carreira de Noe (1996). O seu modelo foi desenvolvido tendo como foco a investigação da relação entre gestão de carreira, envolvência

e participação em comportamentos de desenvolvimento e atividades, e o desempenho no trabalho. Na construção do modelo, Noe procurou analisar a influência de múltiplos aspetos da gestão de carreira, tendo uma amostra alargada a gestores, técnicos e administradores e focada no desempenho e desenvolvimento da carreira.

Assim, o modelo de gestão de carreira de Noe (1996) foi desenvolvido considerando a relação entre gestão de carreira e desenvolvimento e performance dos trabalhadores considerando 3 fases diferentes: 1) exploração de carreira; 2) desenvolvimento de objetivos de carreira; e 3) implementação de estratégias.

Na primeira fase do processo de gestão de carreira são focadas as atividades físicas e mentais nas quais se elucidam as informações relativas ao self e ao ambiente (Jordaan, 1963; in Noe, 1996). Por norma a aquisição da informação de carreira é feita através da autoexploração de valores, interesses, análise dos pontos fortes e fracos das suas competências e de exploração do meio. Este conhecimento do self e do meio contribui para o estabelecimento de objetivos de carreira mais concretos e sintetizados assim como o desenvolvimento de estratégias de carreira apropriadas (Greenhaus et al., 2000). Para essa exploração Noe especifica que um processo de exploração mais sistemático tende a resultar numa maior consciência e compreensão das necessidades a serem desenvolvidas. Esta consciência é um pré-requisito importante para comportamentos de desenvolvimento e para uma disposição mais ativa para participar em atividades de desenvolvimento (Noe, 1986; 1996).

A fase seguinte é o desenvolvimento de objetivos de carreira onde se procura que o indivíduo consiga direccionar a sua atenção por forma a manter o esforço na orientação para atingir esse mesmo objetivo. O foco no objetivo pode ser definido como o nível de certeza que o indivíduo tem nos seus objetivos de carreira ou de preferência numa ocupação específica, trabalho ou tipo de organização onde trabalha (Stumpf et al. 83). Quanto maior o foco e empenho dos indivíduos nos seus objetivos de carreira, maior a probabilidade de aplicar comportamentos orientados para o cumprimento das suas metas e maior a motivação para a participação em atividades de desenvolvimento (Noe, 1996).

A ultima fase do processo entende estratégias de carreira como uma atividade ou comportamento que aumenta a probabilidade de obtenção de objetivos/sucessos de carreira. Estas estratégias podem ser alinhadas segundo duas abordagens: interpessoais e

intrapessoais. Das estratégias de carreira interpessoais sobressaem a autonegação (comunicar o desejo de assumir maior responsabilidade), e a construção de rede de contactos/*Networking* (desenvolvimento de contactos dentro da organização para chegar mais rapidamente a mais informação e recursos). Por outro lado, nas estratégias de carreira intrapessoais temos o foco no desenvolvimento de capacidades e de competências críticas para o sucesso no trabalho. A utilização destas estratégias traduz-se numa estimulação para a aplicação de comportamentos de desenvolvimento (Noe, 1996).

Apesar dos estudos não apresentarem evidências conclusivas relativas ao modelo, Noe (1996) recomenda que: “para facilitar os comportamentos de desenvolvimento de carreira, as organizações devem usar os seus melhores recursos para treinar os seus gestores em competências necessárias para apoiar o desenvolvimento dos trabalhadores (aconselhar, referenciar, e dar feedback) em vez de apostar em programas de desenvolvimento de carreira focados na exploração e estratégias de carreira”.

1.4. Adaptabilidade e Estratégias de Gestão de Carreira: estudos com variáveis idade e Habilitações

Em relação à adaptabilidade e a sua relação com o nível de escolaridade foram desenvolvidos estudos, em Portugal, que demonstram que estudantes com bacharelato ou nível superior de ensino apresentam maior preocupação e confiança face ao futuro comparativamente a indivíduos com nível de escolaridade secundário ou menor (Duarte et al., 2012). Em contraste, Dries et al. (2012) num estudo com estudantes belgas do ensino secundário e superior, não denotou diferenças significativas entre ambos os níveis. O’Connel, McNeely e Hall (2008, in Navaitiené, 2014) afirmam que existe uma ligação significativa entre o nível de escolaridade de um indivíduo e o seu nível de adaptabilidade. Relativamente à interação entre a adaptabilidade e a idade, existe uma predisposição para considerar uma maior adaptabilidade de carreira por indivíduos mais velhos, contudo não existe um verdadeiro consenso. Rossier et al. (2012), com população dos 20 aos 79 anos, a idade não apresenta impacto considerável na adaptabilidade dos indivíduos. Navaitiené (2014) num estudo com jovens adultos, dos 20 aos 25, e de adultos, dos 35 aos 41 anos revela que os jovens adultos apresentam menores níveis de confiança, preocupação e controlo e maiores níveis de curiosidade em comparação a uma população mais velha.

Considerando estudos para as estratégias de gestão de carreira, Segers e Colaboradores (2008) sugerem uma adoção de novas modalidades de carreira, como o caso da autogestão de carreira, por indivíduos que detenham alguns anos de experiência profissional (entre 3 a 5 anos), no estudo onde se conclui que indivíduos mais velhos estão mais aptos a desenvolver relações profissionais. Num estudo de Tomlinson (2007) a noção de empregabilidade e de necessidade de destaque perante os pares já surge com estudantes finalistas do ensino superior. Segundo o autor, certos estudantes aliam a noção de empregabilidade à ideia de autoinvestimento, levando a comportamentos proativos relativos a carreira, tanto no decorrer do curso superior como no momento de entrada no mercado de trabalho. A incidência nestes comportamentos tem como objetivo a oportunidade de vingar no mundo do trabalho.

Com base na revisão de literatura das variáveis em estudo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1. Existe uma relação significativa entre a Adaptabilidade e as Estratégias de Gestão de Carreira;

Hipótese 2. Esperam-se diferenças na Adaptabilidade em função das Habilitações Académicas.

Hipótese 2(a). Esperam-se diferenças na Preocupação em função das Habilitações Académicas.

Hipótese 2(b). Esperam-se diferenças na Controlo em função das Habilitações Académicas.

Hipótese 2(c). Esperam-se diferenças na Curiosidade em função das Habilitações Académicas.

Hipótese 2(d). Esperam-se diferenças na Confiança em função das Habilitações Académicas.

Hipótese 3. Esperam-se diferenças nas Estratégias de Gestão de Carreira em função das Habilitações Académicas.

Hipótese 3(a). Esperam-se diferenças na Criação de *Networking* em função das Habilitações Académicas.

Hipótese 3(b). Esperam-se diferenças na Criação Oportunidades de Carreira em função das Habilitações Académias.

Hipótese 3(c). Esperam-se diferenças na Automeiação em função das Habilitações académias.

Hipótese 3(d). Esperam-se diferenças na Procura de Orientação de Carreira em função das Habilitações Académias.

Hipótese 4. Esperam-se diferenças na Adaptabilidade em função da Idade.

Hipótese 4(a). Esperam-se diferenças na Preocupação em função da Idade.

Hipótese 4(b). Esperam-se diferenças na Controlo em função da Idade.

Hipótese 4(c). Esperam-se diferenças na Curiosidade em função da Idade.

Hipótese 4(d). Esperam-se diferenças na Confiança em função da Idade.

Hipótese 5. Esperam-se diferenças nas Estratégias de Gestão de Carreira em função da Idade.

Hipótese 5(a). Esperam-se diferenças na Criação de *Networking* em função da Idade.

Hipótese 5(b). Esperam-se diferenças na Criação Oportunidades de Carreira em função da Idade.

Hipótese 5(c). Esperam-se diferenças na Automeiação em função da Idade.

Hipótese 5(b). Esperam-se diferenças na Procura de Orientação de Carreira em função da Idade.

2. Método

2.1. Amostra

A amostra totaliza 99 participantes, dos quais 82 são do sexo masculino (82,8 %) e 17 do sexo feminino (17,2%), com idade compreendidas entre os 22 e os 50 anos ($M = 31,31$ e $DP = 6,31$). Considerando o impacto da revolução digital e tecnológica sentida nos últimos anos, a amostra é constituída por trabalhadores com profissões na área das tecnologias da informação e com formação relacionada com a mesma (e.g. informática, computação, análise de dados, *Business Intelligence*, administrador de sistemas, etc.).

Relativamente às habilitações académicas dos participantes, 45 apresentam grau de Mestrado (45,5%), 42 grau de Licenciatura (42,4%), 6 com Curso Técnico Profissional (6,1%), 5 com grau de Ensino Secundário (5,1%), e um com grau de Doutoramento (1%).

Para efeitos de investigação foram ainda criados subgrupos nas variáveis idade e habilitações académicas. Assim, para a variável idade foram criados três subgrupos: 1) dos 22 aos 29 anos – constituída por 48 indivíduos (48,48%), média de 27,02, amplitude 8 e desvio-padrão 1,87; 2) dos 30 aos 37 anos – com 36 indivíduos (36,36%), média de 32,92, amplitude 8 e desvio-padrão de 2,27; e 3) dos 38 aos 50 anos – com 15 indivíduos (15,15%), média de 43,13, amplitude 9 e desvio-padrão de 3,90). Para a variável habilitações académicas foram constituídos três subgrupos: 1) subgrupo constituído pelos participantes com habilitações académicas de nível secundário (5), de curso profissional (6), totalizando 11 participantes; 2) nível de licenciatura (42); e 3) constituído por participantes com grau de mestrado (45) e doutoramento (1), constituindo um subgrupo com 46 participantes.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Inventário de Adaptabilidade

A Adaptabilidade de carreira é avaliada partindo da aplicação do Inventário de Adaptabilidade (Duarte, Soares, Fraga, Rafael, Lima, Paredes et al., 2012), denominado por *Career Adapt-Abilities Scale (CAAS) – Portugal Form*, que resultou do projeto *life Design International Research Group* (2010) com coordenação de Mark Savickas e coordenação nacional de Maria Eduarda Duarte. O Inventário parte do modelo teórico da adaptabilidade de carreira desenvolvido por Savickas (2005) com o intuito de medir o construto da adaptabilidade de carreira em diferentes países (Savickas & Porfeli, 2012).

O inventário contém um total de 28 itens (7 itens para cada dimensão) medidos numa escala de Likert de 5 níveis de resposta que variam entre 1 = “muito pouco” e 5 = “Muito”. Relativamente à Consistência interna, apuraram-se os seguintes os seguintes valores de amostra: Preocupação (0,72); Controlo (0,77); Curiosidade (0,76); Confiança (0,75). No global, o Inventário de Adaptabilidade obteve uma Consistência Interna de (0,88). No questionário original de Duarte et al. (2012), foram unicamente considerados 22 dos itens presentes no questionário utilizado no presente estudo, fazendo com que a Consistência Interna apresente um valor de 0,90.

2.2.2. Questionário de Estratégias de Gestão de Carreira

A primeira versão do questionário foi desenvolvida por Gould e Penley (1979, cit. Por Noe, 1996) com o objetivo de avaliar os comportamentos de *networking*, as tentativas de

desenvolver competências críticas, a procura por orientação profissional por pessoas com mais experiência e o envolvimento em comportamentos de autonomação. Para o desenvolvimento do seu estudo, Noe (1996) adaptou estas dimensões e respetivos itens para os seus próprios objetivos de investigação. Para avaliar os Comportamentos de *Networking* são utilizados 4 itens (e.g. “Construir uma rede de amizade no seu departamento que o/a possa ajudar a progredir na carreira), para a Criação de Oportunidade são utilizados 3 itens (e.g. “Tentar desenvolver capacidades e especialização em áreas que são consideradas críticas para o seu departamento”), para a Autonomação 3 itens (e.g. “Dar conhecimento ao seu superior das tarefas profissionais que quer desempenhar”), e para a Procura de Orientação de Carreira 4 itens (e.g. Pedir ao seu superior algum tipo de orientação de carreira”). Para a presente investigação foi utilizada a versão traduzida e adaptada para a língua portuguesa, desenvolvida por Rafael & Matias (2013).

Para efeitos de medição é utilizada uma escala de Likert com 5 níveis de resposta que variam entre 1= “Muito baixo” e 5 = “Muito Elevado”. Relativamente à consistência interna das escalas do questionário, apuraram-se os seguintes valores de amostra: Comportamentos de *Networking* (0,79), Criação de Oportunidades (0,63), Autonomação (0,77), e Procura de Orientação de Carreira (0,77). Considerando que para uma boa consistência interna é aconselhado um valor de Alfa de Cronbach superior a 0,700, a dimensão Criação de Oportunidades foi analisada com maior detalhe. Após análise dos valores de alfa se item excluído dos itens que constituem esta dimensão, verificou-se que ao retirar um item levaria a um aumento pouco considerável da consistência (de 0,63 para 0,68), optando-se por manter o item.

No global, o Questionário sobre Estratégias de Gestão de Carreira obteve-se uma consistência interna de 0.87 na amostra, sendo que o questionário original registou um valor de 0,80 (Noe, 1996).

2.3. Procedimento

A recolha da informação foi realizada partindo da utilização das redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*. Através da partilha de um *post* e do envio de mensagem privada, é solicitado o preenchimento do questionário, complementado com um breve enquadramento e explicação dos objetivos da investigação, com o tempo necessário para o preenchimento e o link que

dava acesso ao questionário. Foi ainda assegurada a participação voluntária e anónima e a confirmação de que os dados socio biográficos facultados seriam utilizados unicamente para efeitos de investigação.

Para a recolha dos dados e para efeitos de disponibilização dos questionários online foi utilizada a plataforma Qualtrics. No final da recolha foram obtidas 180 respostas, sendo que foram retiradas as respostas que não tinham completado o conjunto total de respostas, perfazendo uma amostra total de 99 participantes. Para efeitos de análise foi utilizado o software estatístico *SPSS Statistics 24*.

3. Resultados

3.1. Estatísticas Descritivas

É feita primeiramente uma análise às medidas de tendência central e dispersão das dimensões em estudo. Como se verifica na tabela 1, todas as dimensões do Inventário de Adaptabilidade apresentam um resultado médio superior ao valor médio da escala (3 – Razoavelmente), variando de 3,94 (dimensão Preocupação) a 4,28 (dimensão Confiança). Considerando o valor médio da Adaptabilidade Geral (4,09) e os valores dos desvio-padrão apresentados pelas dimensões respetivas da escala, confirma-se uma concentração de respostas nos níveis mais elevados da escala demonstrando que os participantes apresentam uma tendência de se autoavaliarem de forma elevada para as diferentes dimensões. Em relação à Consistência Interna, e tendo como valor mínimo recomendado pela literatura o valor 0,70 (Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994), todas as dimensões apresentam valor superior pelo que a escala apresenta uma boa consistência interna.

Relativamente às dimensões do Questionário de Estratégias de Carreira, e comparativamente à escala de Adaptabilidade, são apresentados valores médios mais baixos, havendo uma aproximação ao valor médio da escala (3 – Mediano). Os valores médios do questionário variam entre os 3,20 (dimensão Procura de Orientação de Carreira) e os 3,89 (dimensão de Criação de Oportunidades de Carreira).

Para análise da distribuição da amostra foram aplicados os testes de Kolmogorov-Smirnov, assim como a análise da assimetria e da curtose da amostra em função da idade dos participantes. A amostra apresenta uma distribuição não normal apresentando uma assimetria

positiva (skewness 1,05) e uma curtose positiva (,64). Devido a este facto, a investigação utiliza testes não paramétricos.

Tabela 1. Medidas de tendência central e de precisão

Dimensão	Nº de Itens	Média	DP	Alfa de Cronbach
Preocupação	7	3,94	,46	,72
Controlo	7	4,15	,47	,77
Curiosidade	7	4,00	,49	,76
Confiança	7	4,28	,40	,75
Adaptabilidade Geral	28	4,09	,36	,88
Criação de <i>Networking</i>	4	3,29	,72	,79
Criação de Oportunidade de Carreira	3	3,89	,54	,63
Autonomeação	3	3,55	,69	,77
Procurar Orientação de Carreira	4	3,20	,76	,77
Estratégias de Gestão de Carreira Geral	14	3,45	,54	,87

3.2. Análise de relação entre variáveis

3.2.1. Correlação entre Adaptabilidade e Estratégias de Gestão de Carreira

Para analisar a relação entre Adaptabilidade e as Estratégias de Gestão de Carreira foi utilizada a correlação de Spearman derivada da amostra não apresentar uma distribuição normal. Na tabela 2 são apresentadas todas as correlações entre as dimensões de ambas as escalas. À exceção das relações entre Procura de Orientação de carreira das Estratégias com a dimensão de Controlo ($\rho = 0,14$) e a dimensão de Confiança ($\rho = 0,09$), todas as relações apresentam correlações significativas. As relações entre a dimensão de Autonomeação e da dimensão de Controlo ($\rho = 0,24$), a dimensão de Procura de Orientação de Carreira e a dimensão de Curiosidade ($\rho = 0,27$) e a relação entre a dimensão de Procura de Orientação de Carreira e a dimensão de Adaptabilidade Geral ($\rho = 0,21$) apresentam uma relação estatisticamente significativa no nível 0.01.

Para as restantes correlações são apresentadas relações estatisticamente significativas ao nível 0.05. De entre as correlações apresentadas, a dimensão de Procura de Orientação é a

que apresenta as correlações mais baixas ($\rho = 0,21$ com a dimensão Adaptabilidade Geral; $\rho = 0,23$ com a dimensão Curiosidade; e $\rho = 0,26$ com a dimensão Preocupação). Relativamente às correlações moderadas, de salientar as relações das Estratégias de Carreira Geral com todas as dimensões da Adaptabilidade (Preocupação – $\rho = 0,37$; Controlo – $\rho = 0,32$; Curiosidade – $\rho = 0,44$; Confiança – $\rho = 0,34$; e Adaptabilidade Geral – $\rho = 0,44$). As correlações que se apresentam como mais elevadas são as da dimensão de Criação de Oportunidades de Carreira com as dimensões de Adaptabilidade Geral ($0,63$), com a dimensão de Curiosidade ($\rho = 0,61$) e com a dimensão de Confiança ($\rho = 0,58$).

Relativamente à relação geral entre as escalas dos dois instrumentos (Adaptabilidade Geral e Estratégias de Gestão de Carreira Geral) os resultados apresentados demonstram uma relação direta, moderada e estatisticamente significativa ($\rho = 0,44$, $p > 0,05$), confirmando desta forma a Hipótese 1 – Existe relação significativa entre a Adaptabilidade e as Estratégias de Gestão de Carreira.

Tabela 2. Correlação de Spearman entre Escalas de Adaptabilidade e Estratégias de Gestão de Carreira

Dimensões	Preocupação	Controlo	Curiosidade	Confiança	Adaptabilidade Geral
Criação de Networking	,325**	,265**	,416**	,271**	,379**
Criação de Oportunidade de Carreira	,342**	,500**	,607**	,575**	,630**
Automeação	,294**	,239*	,308**	,294**	,328**
Procura de Orientação de Carreira	,260**	0,142	,227*	0,091	,214*
Estratégias de Gestão de Carreira Geral	,367**	,322**	,438**	,336**	,439**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

3.2.2. Diferenças entre Habilitações Académicas e a Idade com a Adaptabilidade e com as Estratégias de Gestão de Carreira

Para analisar a relação das Habilitações Académicas e da Idade com a Adaptabilidade e com as Estratégias de Gestão de Carreira foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis.

Relativamente à relação entre as Habilitações Académicas e a Adaptabilidade Geral é possível concluir que não existe diferença estatisticamente significativa para a Adaptabilidade Geral, refutando-se a hipótese 2. Existe relação significativa entre as Habilitações Académicas e a Adaptabilidade.

Tabela 3. Estatística de teste de Kruskal-Wallis entre Habilitações Académicas e Adaptabilidade

	Estatísticas de teste ^{a,b}				
	Adaptabilidade Geral	Preocupação	Controlo	Curiosidade	Confiança
Qui-quadrado	1,182	1,701	4,544	0,410	2,004
gl	2	2	2	2	2
Significância Assint.	0,554	0,427	0,103	0,815	0,367

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Habilitações Académicas

Como é possível observar na tabela 3, as restantes dimensões da Adaptabilidade não apresentam um valor de significância menor que 0.05, pelo que as hipóteses 2(a), 2(b), 2(c) e 2(d) são refutadas.

Para a relação entre as Habilitações Académicas e as Estratégias de Gestão de Carreira conclui-se que existe uma diferença estatisticamente significativa relativa à dimensão de Procura de Orientação ($H(2) = 8,05$; $p = 0,018$), pelo que se confirma a hipótese 3(d): Esperam-se diferenças na Procura de Orientação de Carreira em função das Habilitações Académicas. Na tabela 5 é possível observar que o valor médio de resposta é mais elevado para o subgrupo Mestrado e Doutoramento (57,83).

Como observado na tabela 4, para as restantes dimensões da escala de Estratégias de Gestão de Carreira não existem diferenças significativas entre os subgrupos, pelo que as hipóteses 3, 3(a), 3(b) e 3(c) são refutadas.

Tabela 4. Estatística de teste de Kruskal-Wallis entre Habilitações Académicas e Estratégias de Gestão de Carreira

	Estatísticas de teste ^{a,b}				
	Estratégias de Gestão de Carreira Geral	Criação de <i>Networking</i>	Criação de Oportunidades	Aut nomeação	Procura de Orientação
Qui-quadrado	5,870	3,775	0,511	2,809	8,051
gl	2	2	2	2	2
Significância Assint.	0,053	0,151	0,775	0,245	0,018

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Habilitações Académicas

Tabela 5. Valores médios de resposta de cada dimensão da escala de Estratégia de Gestão de Carreira por Habilitações Académicas

	Habilitações Académicas	N	Posto Médio
Estratégias de Gestão de Carreira Geral	Curso Profissional e Ensino Secundário	11	36,91
	Licenciatura	42	45,83
	Mestrado e Doutoramento	46	56,93
	Total	99	
Criação de Networking	Curso Profissional e Ensino Secundário	11	39,86
	Licenciatura	42	46,56
	Mestrado e Doutoramento	46	55,57
	Total	99	
Criação de Oportunidade de Carreira	Curso Profissional e Ensino Secundário	11	50,23
	Licenciatura	42	47,73
	Mestrado e Doutoramento	46	52,02
	Total	99	
Autonomeação	Curso Profissional e Ensino Secundário	11	40,95
	Licenciatura	42	47,19
	Mestrado e Doutoramento	46	54,73
	Total	99	
Procura de Orientação de Carreira	Curso Profissional e Ensino Secundário	11	33,55
	Licenciatura	42	45,74
	Mestrado e Doutoramento	46	57,83
	Total	99	

Relativamente à relação entre Idade e a Adaptabilidade é possível concluir, a partir da tabela 6, que não existem diferenças estatisticamente significativas para as diferentes dimensões da escala de Adaptabilidade. Assim, as hipóteses 4, 4(a), 4(b), 4(c) e 4 (d) são refutadas.

Por último, para a relação entre a Idade e as Estratégias de Gestão de Carreira conclui-se, a partir da tabela 7, que não existem diferenças significativas entre os subgrupos de Idade e as dimensões da escala, pelo que as hipóteses 5, 5(a), 5(b), 5(c) e 5(d) são refutadas.

Tabela 6. Estatística de teste de Kruskal-Wallis entre Idade e Adaptabilidade

	Estatísticas de teste ^{a,b}				
	Adaptabilidade Geral	Preocupação	Controlo	Curiosidade	Confiança
Qui-quadrado	0,291	0,944	0,071	0,233	0,092
gl	2	2	2	2	2
Significância Assint.	0,865	0,624	0,965	0,890	0,955

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Idade

Tabela 7. Estatística de teste de Kruskal-Wallis entre Idade e Estratégias de Gestão de Carreira

	Estatísticas de teste ^{a,b}				
	Estratégias de Gestão de Carreira Geral	Criação de <i>Networking</i>	Criação de Oportunidade	Autonomeação	Procura de Orientação
Qui-quadrado	3,543	2,528	0,535	2,632	5,836
gl	2	2	2	2	2
Significância Assint.	0,170	0,283	0,765	0,268	0,054

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Idade

4. Discussão

A análise dos resultados evidência uma relação positiva, significativa e moderada entre a Adaptabilidade e as Estratégias de Gestão de Carreira. Era previsível uma relação positiva e significativa entre ambas por apresentarem algumas similaridades que se traduzem nas relações entre as dimensões que as constituem.

Relativamente à relação entre as dimensões de ambas as escalas, é possível salientar as correlações elevadas entre a dimensão de Criação de Oportunidades e as dimensões de Controlo, de Curiosidade e de Confiança. Facto este que pode estar relacionado com as possíveis correspondências que encontramos entre os itens de cada dimensão (e.g. “Tentar desenvolver capacidades que possam ser necessárias para atingir os seus objetivos de carreira”; “Assumir a responsabilidade pelos meus atos”; “Procurar oportunidades para me desenvolver como pessoa”; “Desenvolver novas competências”). Outro fator associado poderá estar relacionado com o próprio mercado das Tecnologias da Informação e

Comunicação, considerando que atualmente em Portugal são mais as oportunidades de trabalho que profissionais ativos, que é um mercado caracterizado pela constante novidade e que está em constante inovação, é esperado uma maior relação entre as dimensões discriminadas.

Por outro lado, as dimensões de Criação de *Networking* e de Procura de Orientação de Carreira apresentam as correlações mais baixas. Uma das primeiras razões para os resultados demonstrados está relacionado com os itens que definem cada uma das dimensões. Enquanto que as dimensões de adaptabilidade estão mais centradas no autoconceito vocacional do indivíduo, a Criação de *Networking*, a Procura de Orientação de Carreira e a Automeiação estão mais direccionadas para o as relações mantidas pelo indivíduo com os seus pares e superiores (e.g. Construir uma rede de contactos no seu departamento para obter informações sobre acontecimentos, mudanças ou atividades que decorrem nesse departamento; Procurar orientação de carreira de pessoas mais experientes do seu departamento; Dar conhecimento ao seu superior sobre o sucesso que obtém no desempenho das tarefas). Outro fator que pode explicar esta baixa relação está diretamente relacionado com a própria realidade do mundo das Tecnologias da Informação. A grande variedade de softwares e a grande transividade de funções e de postos de trabalho, acompanhada pelo crescente mercado de freelancers na área pode explicar a razão pela qual estas dimensões não apresentam valores de relação elevados.

Em relação às diferenças na Adaptabilidade em função das Habilitações Académicas, nenhuma hipótese foi confirmada. As hipóteses 2(a), 2(b), 2(c) e 2(d), para além de não apresentarem diferenças estatisticamente significativas, os valores de resposta médios apresentam valores pouco contrastantes, impossibilitando discriminar quaisquer conclusões adicionais. Comparativamente aos estudos apresentados na introdução onde estudantes com bacharelato ou nível superior apresentam maior preocupação e confiança face ao futuro comparativamente a indivíduos de nível secundário ou menor (Duarte et al., 2012), não se confirma no presente estudo. Considerando a amostra, é importante reforçar que os subgrupos não apresentam grandes contraste relativamente à sua formação académica, onde a grande maioria apresenta nível de licenciatura e de mestrado. Por outro lado, as poucas diferenças encontradas poderão dever-se à natureza estandardizada dos planos de estudo e

metodologias de ensino-aprendizagem do ensino ministrado. A sobrevalorização das aprendizagens orientadas para a aquisição de qualificações e de competências específicas, aliadas a uma gestão de carreira essencialmente profissional, empresarial e laboral pode representar uma das principais razões para valores de resposta médios mais baixos na escala de Adaptabilidade.

Para as diferenças nas Estratégias de Gestão de Carreira em função das Habilitações Académicas, as hipóteses 3, 3(a), 3(b) e 3(c) foram refutadas por inexistência de diferenças estatisticamente significativas dos subgrupos. Para além do baixo contraste entre subgrupos, outra das razões que pode levar a uma explicação dos presentes resultados prende-se com a falta de orientação vocacional e de formação em desenvolvimento de estratégias de gestão de carreira. Coimbra, Parada e Imaginário (2001) referem que os serviços de orientação vocacional seguem uma lógica de funcionamento que vai de encontro à organização das estruturas dos sistemas de educação: baseadas numa visão dualista e não integrada das tarefas com que os indivíduos, ao longo das suas trajetórias de vida pessoal e profissional, se confrontam. Referem ainda que esta situação é altamente favorável ao aparecimento de “zonas de ninguém”, contribuindo para o agravamento das diferenças em termos das oportunidades e de probabilidade de exclusão de determinados grupos da população, que em muitos casos são referentes a situações de abandono do sistema formal de educação prematuro.

No entanto, para a dimensão de Procura de Orientação de Carreira existem diferenças estatisticamente significativas, confirmando-se a hipótese 3(d). De entre os subgrupos, o que apresenta valores médios de resposta mais elevados é o de grau de ensino de Mestrado e Doutoramento. Não tendo sido encontradas referências relativas a estudos anteriores da relação entre estas variáveis, considera-se a possibilidade de que os presentes resultados advenham da afinidade e estreitamento de relações entre alunos e docentes, visto que passa a haver uma orientação mais individualizada.

Relativamente às diferenças na Adaptabilidade em função da idade, não foram encontradas diferenças significativas entre os subgrupos. Comparativamente ao estudo de Navaitiené (2014) que revalida menores níveis de preocupação, controlo e confiança, mas maior curiosidade mais elevada para jovens adultos no grupo de idade entre os 20 e os 25

anos quando comparados com grupo de adultos entre os 35 e os 41 anos, não se confirma na presente investigação. Uma das possíveis razões associadas a este facto poderá estar relacionado com a nova realidade da educação e do mundo do trabalho, onde os trabalhadores mais jovens que enquadram o mercado de trabalho já se desenvolveram na era da revolução digital, apresentando mais recursos de adaptação ao meio, mais especificamente do fórum tecnológico.

Em relação às diferenças de Estratégias de Gestão de Carreira em função da idade, também se vê refutadas as suas hipóteses. Apesar de não se apresentarem diferenças estatisticamente significativas entre os subgrupos, averigua-se uma tendência para valores médios de resposta para o subgrupo dos indivíduos com idades entre os 22 e os 29 anos. Considerando o argumento apresentado para as diferenças da adaptabilidade em função da idade, também aqui é possível ter em conta as novas exigências do mercado de trabalho relativa aos conhecimentos e competências desenvolvidas pelos novos trabalhadores. Estas novas competências de trabalho com tecnologias permite uma mais fácil adequabilidade as necessidades de mercado.

Em suma, a presente investigação procura revalidar a necessidade de uma nova orientação do desenvolvimento educacional e de formação para plataformas mais transversais considerando, não só o desenvolvimento das competências de especialização, mas também de desenvolvimento de competências de gestão de carreira e de desenvolvimento pessoal. Passa a ser fundamental uma acentuação da participação ativa dos sujeitos na construção do seu percurso de formação, o estabelecimento de um modelo que favoreça a combinação de saberes, permitindo uma maior homogeneização de competências base e, ao mesmo tempo, uma flexibilização dos sistemas de atribuição de habilitações académicas, procurando conciliar objetivos de formação geral com outros de preparação para a vida ativa. É fundamental que no futuro haja uma maior capacitação dos indivíduos para que se tornem seres adaptativamente ativos na construção e gestão das suas carreiras, permitindo uma maior variabilidade de desenvolvimento de competências, orientando para uma maior harmonização entre o contexto de formação académica e a realidade do mercado de trabalho.

É neste contexto que a *aprendizagem ao longo da vida* se afirma como uma forma de, no plano conceptual, se repensarem os modos de relacionamento estabelecido entre aprender, trabalhar e viver (Canário, 1999; cit. por Coimbra, Parada e Imaginário, 2001). Passa-se a dar uma maior importância às políticas e práticas de fortalecimento das estruturas e mecanismos de formação, mas também se pressupõe que todas as pessoas possam deliberadamente influenciar a definição e concretização das suas trajetórias ao longo da vida postulando-se assim uma certa flexibilidade e diversidade de acesso, no tempo e no espaço, à educação e à orientação vocacional.

Independentemente do tipo e do nível de formação e da idade do indivíduo, urge-se a sistematização de metodologias de ensino e de formação que tomem como ponto de partida as experiências e saberes do indivíduo, constituindo um recurso de intervenção favorável ao desenvolvimento e implementação de processos educativos e de formação que proporcionem experiências de exploração e de contacto com a realidade, que valorizem efetivamente o significado da aprendizagem e da formação para a vida.

5. Referências Bibliográficas

- Appelbaum, S. H., Ayre, H., & Shapiro, B. T. (2002). Career management in information technology: A case study. *Career Development International*, 7 (3), 142-158.
- Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. London. Paul Chapman Publishing Ltd.
- Arnold, J., & Jackson, C. (1997). The new career. Issues and challenges. *British Journal of Guidance & Counselling*, 25, 427-433.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillipi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 7-22.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspective. *Career Development International*, 9 (1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combination and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Campos, B.P. & Coimbra, J.L. (1992). *Orientação Vocacional e Gestão de Recursos Humanos*. [Comunicação apresentada no Fórum “Euroformação/ Eurotraining”. Lisboa.]

- Cochran, L. (1994). *What is a Career Problem?. The Career Development Quarterly*, 42, 204-215.
- Coimbra, J. L., Parada, F., Imaginário, L. (2001). *Formação ao longo da vida e gestão da carreira. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade.*
- Collin, A. & Watts, A.G. (1996). The Death and Transfiguration of Career – And of Career Guidance?. *British Journal of Guidance and Counseling*, 24, 3, 385-398.
- Correia, J.A. (1996). *Sociologia da Educação Tecnológica: Transformações do Trabalho e da Formação*. Lisboa. Universidade Aberta.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- DeFillipi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 307-324.
- Dries, N., Van Esbroeck, R., Van Vianen, A. E. M., De Cooman, R. & Pepermans, R. (2012). Career adapt-abilities scale-belgium form: Psychometric characteristics and construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 674-679.
- Duarte, M. E. (1993). Preocupações de carreira, valores e saliência das actividades em adultos empregados. *Para uma psicologia desenvolvimentista da orientação de adultos em Portugal*. Dissertação de doutoramento em Psicologia da Orientação Escolar e Profissional. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (policopiado).
- Duarte, M. E. (2006). Desenvolvimento e gestão de carreiras: Prelúdio e fugas (ou a psicologia da construção de vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*, 39, 41 – 64
- Duarte, M. E., Soares, M. C., Fraga, S., Rafael, M., Lima, M. R., Paredes, I., Agostinho, R. & Djaló, A. (2012). Career adapt-abilities scale Portugal form: Psychometric properties and relationships to employment status. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 725-729.
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. E., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10 (1), pp. 55-70.
- Fraga, S. (2012). *Adaptabilidade e Empregabilidade numa perspectiva construtivista (Estudo com desempregados em contexto de formação)*;
- Greenhaus, J., Callanan, G., Godshalh, V. (2000). *Career management*. (3rd ed.). Mason, OH: Thompson
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22-37.
- Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2008). Career adaptability in childhood. *The Career Development Quarterly*, 57, 63-74.
- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 35-44.

- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments* (2.^a ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51, 397–406
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3.^a ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Jones, C., & DeFillipi, R (1996). Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 89-103.
- King, Z. (2000). The development and initial test of a theory of career self-management. Dissertação de doutoramento em Psicologia. Department of Organizational Psychology. University of London.
- King, Z. (2001). Career self-management: A framework for guidance of employment adults. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29 (1), 66-78.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112–133.
- Kovács, I. (1988). *Novas Tecnologias na Indústria*. “Emprego e Formação”. 5. 29-41.
- Lent, R. W. & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), 236-247.
- Lent, R., Brown, D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. In D. Brown & Associates, (Eds.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 255-311), San Francisco: Jossey-Bass.
- Martins, A.M. (1999). *Formação e Emprego numa Sociedade em Mutação*. Aveiro. Universidade de Aveiro/Campus Universitário de Santiago.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380.
- Morrison, R. F. (1977). Career adaptivity: The effective adaptation of managers to changing role demands. *Journal of Applied Psychology*, 62, 549-558.
- Navaitiené, J. (2014). Career adaptability of young adults: Psychological aspect of professional socialization. *Pedagogika*, 116 (4), 124-135.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, J. H. (1994). *Psychometric theory* (3^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Parker, P., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2009). The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*.
- Rafael, M. (2007). Career development and management in 21st century adults: readings towards harmonization of global and individual levels. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 5 (1), 75-102.

- Rafael, M., & Matias, J. P. A. (2013). *Os comportamentos de auto-gestão e o sucesso de carreira: Análise da relação directa, variáveis mediadoras e moderadoras*. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Rodrigues, M.J. & Lopes, H. (1993). *The Role of the Company in Generating Skills: The Learning Effects of the Work Orgainsation – Portugal*. Thessalonik. CEDEFOP, European Centre for the Development of Vocational Training.
- Rossier, J., Zecca, G., Stauffer, S. D., Maggiori, C. & Dauwalder, J. P. (2012). Career adapt-abilities scale in french-speaking swiss sample: Psychometric properties and relationships to personality and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 734-743.
- Savickas, M. L. (1997a). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Savickas, M. L. (1997b). The spirit in career counseling. Fostering self-completion through work. In D. P. Bloch & L. J. Richmond (Eds.), *Connections between spirit and work in career development* (pp. 3-25). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behaviour. In D. Brown & Associates (Eds.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 149-205). San Francisco: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 381-385.
- Savickas, M. L. (2004). Vocational psychology. In C. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (pp. 655-667). Amsterdam: Elsevier.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In D. Brown & R. Lent (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (pp. 43- 70). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Savickas, M. L. (2010). Re-viewing scientific models of career as social construction. *Revista Portuguesa de Psicologia/Psychologica*, Número conjunto comemorativo, 33-43.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90, 13-19.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.011
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 80-88.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.

- Sennett, R. (1998). *La Corrosión del Carácter. Las Consecuencias Personales del Trabajo en el Nuevo Capitalismo*. Barcelona. Editorial Anagrama.
- Shaffer, L. F., & Shoben, E. J. (1956). *The psychology of adjustment* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19 – 29.
- Super, D. E. (1955). The dimensions and measurement of vocational maturity. *Teacher College Record*, 57, 151-163.
- Super, D. E. (1990). The life-span approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Org.). *Career choice and development* (pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E., Savickas, M. L. & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (3rd ed., pp. 121-178). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Super, D. E., Thompson, A. S. e Lindeman, R. H. (1988). *Adult Career Concerns Inventory. Manual for research and exploratory use in counselling*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press
- Super, D.E. & Knasel, E.G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance and Counseling*, 9,2, 194-201.
- Tomlinson, M. (2007). Graduate employability and student attitudes and orientations to the labour market. *Journal of Education and Work*, 20(4), 285-304.
- Watts, A.G. (1996a). *Toward a Policy for Lifelong Career Development: A Transatlantic Perspective*. "The Career Development Quarterly". 45. 41-53.